



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: DESAFIOS E
POSSIBILIDADES**

Eliandra Becker

Lajeado, novembro de 2017

Eliandra Becker

COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari – Univates, como parte da exigência para aprovação na disciplina.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Bernardete Bregolin Cerutti

Lajeado, novembro de 2017

COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Eliandra Becker¹

Bernardete Bregolin Cerutti²

Resumo: A comunicação vem sendo considerada um fator essencial para a competitividade das organizações, que sofrem constantes mudanças estabelecidas pelo ambiente em que estão inseridas. Compreender a importância da comunicação e suas aplicações torna-se relevante para identificar os desafios e as possibilidades da comunicação na gestão pública. Como base bibliográfica, são estudados o conceito, a importância, os processos, os tipos e as barreiras da comunicação, bem como a gestão da comunicação em organizações públicas. O objetivo deste artigo é identificar a percepção de funcionários técnicos administrativos quanto ao processo de comunicação de uma Prefeitura Municipal do Vale do Taquari/RS, por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Os resultados indicam que o processo de comunicação neste órgão municipal encontra-se deficitário, requerendo atenção, pois impacta diretamente no grau de satisfação dos servidores e na qualidade da prestação de serviços.

Palavras-chave: Comunicação. Gestão pública. Comportamento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As organizações presenciam, atualmente, os efeitos da era da globalização da economia e do crescente apelo para o exercício da competitividade. Desta forma os gestores precisam a todo o momento se ajustar do ponto de vista do papel da comunicação empresarial

¹ Acadêmica do curso de Administração de Empresas da Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, Lajeado/RS. eliandrabecker@bolcom.br

² Orientadora. Doutoranda em Desenvolvimento Regional (UNISC/RS). Professora da Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, Lajeado/RS. bcerutti@univates.br

nas instituições, sendo elas privadas ou públicas. É justamente este processo acelerado de globalização que faz com que a gestão de processos e pessoas passe por mudanças, levando as empresas a transformarem a comunicação em uma área estratégica de resultados, decorrente da qualidade de seus profissionais.

A comunicação é muito importante para ser considerada uma exclusividade de algumas organizações, pessoas ou áreas específicas. Ela deve ser delegada a todas as pessoas que integram uma empresa, pois desta forma todos os envolvidos, independentemente do cargo ou função, estarão alinhados, trazendo resultados positivos na esfera comunicativa.

Ao se tratar de comunicação na gestão pública, cabe salientar que foi realizada uma emenda na Constituição de 1988, que previa justamente a participação do usuário na administração direta e indireta, ou seja, a população passou a poder participar da gestão pública, fazendo isso por intermédio da comunicação. A partir de então a gestão da comunicação nos municípios é contextualizada sob a perspectiva de duas variáveis funcionais, a função participativa e a função política. Essas variáveis, por sua vez, apresentam um forte poder de influenciar e afetar a prática das relações entre governo e cidadãos. Por isso pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: Como os funcionários que atuam na área pública percebem o processo de comunicação em uma Prefeitura Municipal?

Nesse contexto, os objetivos primário e secundário deste artigo são: identificar qual a percepção dos funcionários quanto ao processo de comunicação da Prefeitura Municipal e, secundário, identificar quais os canais de comunicação necessitam ser melhorados.

O referido estudo justifica-se por proporcionar subsídios aos gestores da área pública da região, na medida em que terão uma amostra sobre a importância da comunicação, seus desafios e, também, possibilidades, considerando que o bom uso da comunicação é um fator estratégico. Também, pressupõem-se, que poderá haver sugestões de melhoria e de boas práticas de comunicação, podendo estas serem úteis para gestões públicas do Vale do Taquari/RS.

Considerando o exposto e a fim de organizar as ideias centrais que sustentam o estudo, organizou-se cinco seções: além desta introdutória, que permite situar o leitor sobre o tema, na segunda seção, é apresentada a revisão bibliográfica sobre comunicação, enfatizando conceito e importância, processo de comunicação, tipos de comunicação, canais de comunicação, barreiras a comunicação, até a comunicação na gestão pública. Na terceira

seção, está o método da pesquisa, na quarta seção são apresentados os resultados do estudo empírico; e na última seção, estão as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito e importância da comunicação

Por meio da comunicação, os seres humanos e até mesmo os animais partilham informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade muito importante para a vida em sociedade. Nas organizações, a comunicação vem sendo utilizada como uma ferramenta de instrução e, principalmente, de desenvolvimento, já que possibilita relacionamento eficaz entre seus integrantes, tornando-se, também, uma ferramenta de administração estratégica nos mais variados níveis hierárquicos. Por isso a boa prática da comunicação é de responsabilidade de todas as pessoas que compõe a empresa.

No meio corporativo, a comunicação eficaz é aquela que transforma e muda a atitude das pessoas e, para que isso ocorra, a cultura deve estar baseada no diálogo e na socialização de ideias, expressões e sentimentos. De acordo com Bueno (2009), a comunicação organizacional é entendida como um conjunto de ações estratégicas, desenvolvidas por uma organização para estabelecer uma relação eficaz entre seus públicos de interesse. Para tanto, as ações realizadas são voltadas para funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, enfim, a sociedade em geral. Destaca-se que a comunicação não é realizada apenas por profissionais da área de comunicação e sim por todos aqueles que integram a organização, caracterizando uma autêntica cultura de comunicação, que possibilita o bom relacionamento com seus públicos.

Ainda segundo Bueno (2009), a importância da comunicação nas organizações está diretamente ligada à capacitação dos profissionais, que vai além dos conhecimentos da técnica comunicativa, sendo necessário o domínio da cultura da organização na qual se está inserindo, incluindo os novos processos de gestão, novas tecnologias e, também, a capacidade de mobilizar pessoas e integrar equipes para a realização de um objetivo comum.

Nesse contexto, a cultura de comunicação não floresce em estruturas hierarquicamente rígidas e nem é encontrada, por exemplo, em reuniões onde as pessoas se sentem inibidas ou constrangidas para expressar suas opiniões. Uma comunicação interna adequada é aquela em que há canais estabelecidos e personalizados para o relacionamento com os públicos internos, considerando adequadamente seus perfis e necessidades, em uma proposta de comunicação que busca incentivar a participação dos colaboradores.

Tavares (2010) observa que a comunicação pode existir de forma organizada ou desorganizada. Para a forma organizada, incluem-se empresas que valorizam a comunicação e fazem uso da mesma de forma planejada. Porém, em algumas organizações, se faz o uso de forma não planejada ou simplesmente por “achismos”. Organizações, sejam elas de qualquer natureza, necessitam comunicar-se com seus públicos para lançar novos produtos ou para discutir assuntos de interesse de todos que fazem parte da organização. Para o bom fluxo destas informações é fundamental que ela possua uma estrutura bem delineada, para conseguir atingir seus objetivos.

A comunicação organizacional sempre existiu e o que vai diferenciando-a é justamente as evoluções que ocorrem com os tempos. Na década de 70, a comunicação nas organizações era realizada de forma pouco agregada, pois a maioria das empresas não possuía departamentos específicos para a organização e planejamento das ações de comunicação.

Internamente, as principais formas de comunicação eram as tradicionais reuniões, onde eram transmitidos apenas os interesses da instituição e não levando em conta os interesses do público interno, que não era valorizado. Após este período, grandes mudanças ocorreram quanto à comunicação interna, tornou-se imprescindível para as organizações o planejamento das ações de comunicação, bem como a criação de departamentos específicos e valorização dos funcionários, que passam a ser chamados de colaboradores (TAVARES, 2010).

Em outras palavras, França e Leite (2007) refletem que a globalização vem influenciando uma forte reconsideração quanto à comunicação organizacional, seja ela realizada para públicos externos ou internos. A terceirização e as “parcerias” alteram as formas de entendimento e de relacionamento entre empresas e seus públicos, passando a ser de forma indireta, através de outros, sejam eles terceiros ou parceiros.

Diante disso, é preciso estabelecer com clareza o papel estratégico da comunicação dentro desta nova realidade organizacional, repensando as formas de comunicação, que significa conhecer as novas ideias que influenciam a comunidade interna, e como elas reagem a novas mudanças, bem como quais seus posicionamentos.

Avanços podem ser percebidos na comunicação. Com a utilização da internet, a velocidade na comunicação aumentou consideravelmente, a notícia passa a ser global, por isso ocorre uma constante preocupação com as questões sociais. É necessário transmitir para a mídia aparições positivas, de modo que a empresa passa a ser mais proativa, já que isso pode lhe trazer benefícios com a imagem, afirma Tavares (2010).

A comunicação voltada para o marketing passa por seguidas modificações devido ao comportamento do consumidor, que se altera constantemente. A propaganda já não é considerada a principal forma de comunicar, ela vem perdendo espaço para formas mais dirigidas que possibilitem a fidelização de clientes. De maneira geral a comunicação organizacional deve ser integrada e planejada, mas principalmente deve ser participativa em todas as suas ações, buscando a integralização de diferentes níveis hierárquicos.

Conforme Marchiori (2010), ampliar a capacidade de comunicação nas organizações significa buscar desenvolver em seus participantes, as suas potencialidades, sendo elas de expressão ou de criatividade. A autora sugere uma nova proposta comunicacional com a preocupação nos saberes, com comprometimento na integração das atividades desenvolvidas, sendo viabilizada pelo compartilhamento de experiências e questionamentos críticos facilitadores da troca de conhecimento entre os indivíduos participativos de uma organização.

A construção de uma organização nestes moldes depende exclusivamente de um espaço comunicacional que permita expressões de todos os envolvidos no espaço e no tempo organizacional. Desse modo, não se pode desprezar a formação, tanto de gestores como de trabalhadores, pois a percepção, a consciência e, sobretudo as suas expressões construídas ao longo da vida são viabilizadas pela comunicação.

Observa-se crescimento nos investimentos em comunicação pelas empresas, tendo em vista fatores como criatividade e eficiência e, principalmente, vendas e lucros. Para realizar estes objetivos se faz necessário o uso ou criação de uma política de comunicação planejada e criativa, ampla e eficiente. A estratégia de comunicação da empresa precisa valorizar sua

marca nos mais diversos mercados, aprimorar a gestão corporativa e participativa, e com isso conciliar rentabilidade, liquidez e produtividade.

Como o universo comunicativo nas empresas é vasto, as estratégias informativas devem seguir um contexto que não se limitem apenas a ingressos ocasionais em canais de comunicação. O que está em jogo é a inserção da organização na economia, na política mas, também, no âmbito social, para isso são indispensáveis estruturas de comunicação que atuem de forma conjunta com todos os participantes da empresa e que venha a facilitar o processo de comunicação tanto interna quanto externa (TAVARES, 2010).

2.2 Processo de comunicação

A palavra processo é definida como qualquer fenômeno que apresente contínua mudança no tempo, ou qualquer operação ou tratamento contínuo, ou seja, tudo possui um começo e um fim, uma sequência fixa de eventos.

Robbins (2005) afirma que antes mesmo que a comunicação se realize, é necessário um propósito, que é apresentado em forma de mensagem a ser transmitida. Este propósito vai passar de uma fonte (o emissor) para um receptor. A mensagem então é codificada e passa a ser transmitida através de um canal até o receptor, que traduz ou decodifica a mensagem iniciada pelo emissor. Assim tem-se como resultado a transferência de uma informação de um indivíduo para outro.

No caso das organizações, os canais formais são definidos pela empresa e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus integrantes. Costumam seguir uma rede de autoridade na organização. As informações pessoais ou sociais seguem os canais informais nas organizações.

Ainda conforme o mesmo autor, o processo de comunicação facilita a motivação para esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, como deve ser feito e ainda como pode ser melhorado o processo como um todo, uma espécie de *feedback*. A comunicação também age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, pois as organizações possuem níveis hierárquicos, então quando há algum problema o funcionário deve comunicar

o mesmo ao seu gestor imediatamente, ocorrendo assim o processo de comunicação. O gestor fará uso da comunicação para tomar uma decisão e transmiti-la ao seu subordinado, ou seja, o processo de transmissão de mensagens estará sempre presente em todas as relações grupais de uma organização.

Wood (2009) complementa ao afirmar que o processo de comunicação é contínuo e dinâmico. Não é fácil definir o início e o término da comunicação devido ao que ocorre antes de falarmos com alguém, isso pode influenciar na interação, ou seja, o que ocorrer em um contato específico pode afetar outros. Logo, o processo de comunicação está em constante movimento, evoluindo e mudando sempre, não sendo possível o congelamento da comunicação, porque a mesma se divide em sistemas em um processo maior que é o de comunicar.

2.3 Tipos de comunicação

Na comunicação organizacional como um todo se torna necessário examinar a comunicação estabelecida entre seus públicos, nas variadas formas. A comunicação foi alçada à categoria de arma de gestão, requisitada no esforço coletivo para a construção de percepções positivas sobre a empresa. Para tanto, a comunicação pode ser dividida em vários e distintos tipos. França e Leite (2007) relatam que a boa comunicação exige harmonia entre as partes, e, além disso, exige controle emocional, capacidade de ouvir e fazer bom uso de instrumentos capazes de transmitir as informações de forma assertiva ao interlocutor.

Conforme Tomasi e Medeiros (2010), a comunicação interna constitui uma frente que envolve o desempenho competitivo da empresa e suas constantes mudanças no ambiente empresarial, sendo assim é considerada uma ferramenta essencial para o bom desenvolvimento organizacional, permitindo que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, premiar, reconhecer e agrupar os integrantes de uma organização. Atualmente a expressão comunicação interna vem sendo substituída por relações com os empregados, trata-se, portanto, da comunicação que tem como base um processo profundo, de conhecimento recíproco entre o emissor e o receptor organizacional.

Bahia (1995) complementa afirmando que a comunicação interna deriva da necessidade de transmitir ao público interno de uma organização, com frequência e clareza, quais são os pensamentos e ações da empresa, buscando destacar as posições assumidas por dirigentes e a consciência da função social que ela desempenha. Para esse fluxo funcionar adequadamente o empresário deve dar prioridade à informação, porque somente desta forma habilitará suas audiências internas a conhecer a realidade da empresa. É por este caminho que a empresa poderá fortalecer os vínculos sociais com seus públicos.

Seguindo a reflexão do autor, a comunicação empresarial deve também estar atenta com o público externo, principalmente com aquele chamado de formador de opinião (imprensa, intelectuais, políticos, organizações não governamentais, dentre outros). É por meio da comunicação externa que uma empresa afirma sua marca e imagem. Atualmente, as pessoas estão preocupadas em não só conhecer uma empresa pelo seu nome, mas também saber que ela se preocupa com impactos ambientais ou com o desenvolvimento da cidade na qual está instalada.

Bahia (1995) considera que no processo de comunicação externa estão incluídos veículos de informação e todos os comunicados emitidos pela organização para um público ou opinião pública fora dos limites internos. A comunicação externa em uma organização deve estar disponível para as questões procedentes dos meios de comunicação, pois há uma relação de interesses que não pode ser subtraída: a empresa quer a difusão da notícia, e o veículo quer ser seu portador. Ambos têm por meta o público.

Tomasi e Medeiros (2010) afirmam que a comunicação é considerada função estratégica da empresa por isso definem comunicação organizacional como sistêmica e que, além disso, possui característica estratégica, relacionada com os mais altos escalões, tendo como objetivos criar, manter ou até mesmo mudar (no caso de não aceitação), a imagem com seu público.

Os consumidores passaram a exigir não apenas informações a respeito do produto, mas também uma ideia da organização. Para eles, a imagem da organização está diretamente relacionada com o produto. Se a imagem for positiva, o produto tende a ser da mesma forma. A comunicação externa deve pautar-se por valores que a sociedade exige nos dias atuais como verdade, qualidade, confiabilidade, clareza, respeito e responsabilidade social, promovendo

também a missão da organização, assegurando a identidade que possa lhe conferir respeito e reconhecimento do mercado e dos públicos externos.

Por outro lado sabe-se que não é unanimidade dentre os empresários a característica de considerar a comunicação fator estratégico, muitos deles definem a comunicação como um gasto a mais às organizações. Comunicação estratégica tem a ver com uma cultura organizacional, com todo o processo de gestão, e não apenas com o orçamento. Se a comunicação seguir sendo vista como um gasto, não se pode afirmar que a mesma possa ser considerada uma estratégica.

A comunicação organizacional compreende conteúdos relativos ao cotidiano da administração. Está relacionada com o planejamento e estruturas normativas, tendo como objetivo orientar, atualizar e ordenar o fluxo das atividades funcionais, sendo parte constituinte deste tipo de comunicação normas, instruções, portarias, memorandos, cartas e relatórios.

Para Tomasi e Medeiros (2010), existem vários problemas que ocorrem nas comunicações administrativas, como: indefinição das responsabilidades, que acaba gerando duplicidade de informação ou até mesmo ausência; falta de conhecimento do negócio da empresa; excesso de informação, onde muitas normas acabam gerando ineficácia; inadequação do canal ou da linguagem escolhidas para veicular a informação, dentre outros problemas que podem acontecer no uso da comunicação administrativa.

Segundo os mesmos autores é preciso o aperfeiçoamento das comunicações administrativas. Para isso deve-se informatizar a comunicação, enxugar os excessos, capacitar pessoas para a prática da comunicação, da mesma forma procurar melhorar as comunicações ascendentes, que são aquelas que partem de baixo para cima.

De maneira geral, a comunicação social está diretamente relacionada a área da comunicação social nas organizações que compreende a comunicação de massa, como jornais, revistas, rádio e televisão. Procura projetar um conceito adequado das organizações diante de seus públicos, contribuir para a harmonia das equipes com jornalismo corporativo, assessoria de imprensa, relações públicas, marketing cultural e eventos, fazendo parte também da comunicação social a comunicação interna, ambas auxiliam a organização a ter aceitação para com seus públicos (TOMASI; MEDEIROS, 2010).

Ao se tratar de comunicação escrita, a mesma relaciona-se com três elementos básicos: produzir uma resposta, tornar o pensamento comum e por fim persuadir. Assim, a comunicação escrita deve contemplar características que motivam ou possam de alguma forma persuadir as pessoas a colaborar com os objetivos comunicativos impostos ou criados pela organização. A eficácia da comunicação é conseguida quando a fonte examina quem será o receptor da mensagem, para isso preocupa-se em como esta mensagem deve ser transmitida.

O comunicador deve estar atento ao contexto de modo geral (social, cultural e profissional), procurando gerar uma resposta para sua mensagem, empregando um vocabulário comum, do conhecimento do receptor, sem perder em hipótese alguma o objetivo da comunicação. Com relação à escrita, ainda é importante salientar que se deve fazer o uso gramatical correto. A gramática estabelece que escrita deve obedecer às normas morfológicas, sintáticas e ortográficas relacionadas (TOMASI; MEDEIROS, 2010).

Juntamente com as palavras, as pessoas comunicam também suas emoções, que podem ser de ansiedade, frustração, alegria, tranquilidade e agressividade, que são transmitidas pelo tom de voz, expressões faciais e pelos gestos. O interlocutor então deve ocupar-se da comunicação não verbal, para que assim não ocorram maiores problemas na compreensão da mensagem por parte do receptor. Uma mensagem pode ser facilmente perdida se sua comunicação não se der adequadamente. Uma mensagem transmitida com aspereza pode não alcançar o resultado positivo, enquanto que se feita de forma mais delicada pode alcançar o objetivo que era esperado por quem a expressou.

Conforme Kunsch (2004), a comunicação dirigida refere-se à elaboração de mensagem eficiente e apta a produzir os efeitos desejados ao público receptor. A mensagem deve ser bem planejada e estruturada, a escolha do veículo mais apropriado também influencia em todo o processo comunicativo. A combinação de todos estes fatores permitem um *feedback* mais rápido, que por sua vez, permite uma análise imediata dos efeitos produzidos.

Ainda para a mesma autora, a comunicação dirigida nas organizações compreende o desempenho das mais variadas funções, distribuídas ao pessoal técnico e especializado, mas a responsabilidade de desenvolvimento de todo o processo de execução, concentra-se nas mãos do coordenador, e este deve buscar promover a harmonia e interdependência de todos os envolvidos no processo de comunicação da organização.

Wood (2009) acredita que a comunicação possui modelos lineares, ou seja, é um processo linear de mão única, onde uma pessoa age sobre a outra. Esse modelo também é conhecido como modelo de transmissão e parte do princípio que a comunicação é transmitida de maneira direta e objetiva, de um emissor a um receptor.

2.4 Canais de comunicação

De acordo com Berlo (2003), a palavra canal pode ser usada para significar coisas diversas, mas três sentidos são considerados mais importantes para compreender o significado e importância dos canais para a comunicação: a analogia, para desenvolver a capacidade do emissor de falar e do receptor de ouvir, são as maneiras de codificar e de decodificar as mensagens. A mensagem oral que é emitida e chega ao receptor através de uma espécie de veículo de mensagem, e, por fim, compõem os três sentidos as ondas sonoras, que precisam de algo que as sustente, um transportador de ondas.

Ainda conforme Berlo (2003), na comunicação, a fonte tem de escolher um canal, um veículo para transportar a mensagem. Este processo de escolha de um canal é bastante pertinente, muitas coisas precisam ser analisadas como, por exemplo, a disponibilidade de canais; quanto dinheiro pode ser investido; quais as preferências da fonte; quais os canais que têm maior impacto, dentre vários outros determinantes. Neste contexto, alguns exemplos de canais internos de comunicação podem ser citados, como: telefone, *webmail*, reuniões, murais, *sites* e cronogramas de trabalho. O uso destes canais deve ser adequado a cada organização, pois um canal pode funcionar de diferentes formas em diferentes ambientes organizacionais.

Podem-se organizar os canais de comunicação relacionando-os com os sentidos. O rádio é um veículo onde as mensagens são canalizadas de maneira a serem ouvidas. A televisão é um veículo que permite canalizar mensagens para serem ouvidas e vistas. Os jornais podem ser vistos e tocados, e assim por diante. O sentido de canal como veículo de mensagens e o sentido de canal como habilidades decodificadoras do receptor estão diretamente relacionados, pois os dois sentidos estão presentes e se diferem quando nos comunicamos e quando analisamos o processo de comunicação de outros.

Robbins (2005) indica que os canais diferem em relação a sua capacidade de transmitir informações, alguns contribuem mais para a organização, pois possibilitam manejar diferentes sinais ao mesmo tempo. As mensagens ainda podem ser rotineiras ou não rotineiras, influenciando desta forma a escolha do canal mais adequado. As rotineiras tendem a ser diretas e apresentarem um mínimo de ambiguidade, onde a segunda por sua vez tende a ser mais complicada e pode levar mais facilmente a um erro de entendimento.

Chiavenato (2009) afirma que no processo de comunicação ocorrem ruídos, que são uma perturbação indesejável e pode distorcer ou alterar de maneira imprevisível a mensagem transmitida. O transmissor opera as mensagens emitidas pela fonte no sentido de codificá-las para que cheguem de maneira adequada ao canal. Para comunicar sinais ou mensagens todo este processo exige que a fonte pense suas ideias com palavras e símbolos, para que estes sejam transmitidos ao canal, de onde o destino recebe, codifica as palavras ou símbolos para poder compreendê-los como ideias ou significados.

2.5 Barreiras a comunicação

O processo de comunicação humana está sujeito a muitas barreiras que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Para Chiavenato (2009), as barreiras são variáveis que intervêm no processo de comunicação e que o afetam profundamente, fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da mensagem recebida.

Ainda para o mesmo autor, ocorrem três tipos de barreiras à comunicação humana: as barreiras pessoais, que são aquelas onde as interferências decorrem das limitações de cada ser humano, hábitos deficientes, como não saber ouvir, emoções, motivações, dentre outras. As barreiras físicas, que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação, como, por exemplo, distância física entre as pessoas, portas sendo abertas ou fechadas, canais saturados ou congestionados, e por fim apresentam-se as barreiras semânticas, que são aquelas deficiências ou limitações que decorrem dos símbolos. As palavras, gestos e sinais podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo, até mesmo as diferenças de língua constituem barreiras entre as pessoas.

Robbins (2003) assimila que além de barreiras pessoais, físicas e semânticas, ainda podem ser observadas barreiras provocadas pela diferença de tom, onde em algumas culturas a linguagem é formal, em outras é informal. Em certas culturas as pessoas mudam o tom de voz dependendo do contexto, se estão em casa, em ocasiões sociais ou mesmo no trabalho. O uso inadequado de um estilo pode ser constrangedor e causar sérios problemas comunicativos. Da mesma forma, as palavras também insinuam coisas diferentes em línguas diferentes, cada pessoa possui uma percepção para cada fato, gesto ou palavra.

De acordo com Kunsch (2009), a comunicação nem sempre flui adequadamente devido a algumas pessoas utilizarem a informação como instrumento de poder. Há um excessivo número de barreiras e não há um real interesse em ouvir, não há uma adequação e uso estratégico de canais. Faltam políticas e diretrizes estratégias de comunicação, nestes casos. A consequência do uso inadequado da comunicação é que as organizações passam a ser predominantemente burocráticas, ou seja, preocupa-se em distribuir informação, mas pouco em ouvir.

Nesse contexto, conforme Corrado (1994), a comunicação é percebida erroneamente por algumas organizações como um custo e que não produz um retorno mensurável. Para estes gestores, a comunicação é negligenciada, pois ao longo dos anos o impacto da comunicação não ficava visível nos resultados finais das organizações. Neste caso, a comunicação é percebida como habilidade técnica e não como uma atividade estratégica.

2.6 Gestão da comunicação em organizações públicas

Saldanha (2012) caracteriza a administração pública como parte da ciência da administração que se refere ao governo e que a mesma se ocupa principalmente com o poder executivo, no qual compreende o trabalho do governo. A gestão pública está relacionada com as funções de gerência pública nos negócios do governo, portanto associa-se a um determinado mandato, com as mesmas características da administração pública, por um período de tempo determinado.

Nas organizações públicas as comunicações que são realizadas de forma oficial são aquelas dirigidas ao público externo, transmitidas pelos meios de comunicação de massa. Já

ao público interno, além de mecanismos oficiais, como caso dos diários, homologações e atas, atualmente a intranet e correios eletrônicos têm sido meios muito utilizados (SALDANHA, 2012).

Corrado (1994) observa que as comunicações nos órgãos governamentais quase sempre imitam as do setor privado. As diferenças surgem no uso de regras de estabilidade no emprego e na burocracia, que tendem por vezes a inibir a boa administração, podendo acarretar em um modelo autoritário, em que as comunicações acontecem por intermédio de boatos. Em se tratando de comunicações externas, o governo é visto como pertencente ao contribuinte, que acaba incentivando uma rigorosa cobertura das atividades governamentais por parte da mídia.

Para os autores Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), o gestor público no desempenho de seu papel profissional tem como principal objetivo o de facilitar a comunicação e as relações interpessoais, que sofrem influência da cultura de cada organização. Essa influência por sua vez poderá contribuir ou não para a comunicação, com foco nos resultados. A comunicação eficaz precisa ser disseminada, pois, em qualquer âmbito, sua presença é indispensável.

Fossatti (2006) cita que na área da gestão, os aspectos de comunicação são abordados na função de dirigir/liderar. Entretanto, pode-se verificar que a atividade de comunicação está presente em todas as demais funções do processo administrativo. O autor ainda define que a comunicação está presente nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas funções têm capacidade de interagir e influenciar-se entre si. As organizações devem recorrer aos meios de informação que viabilizem a melhor decisão, para que com isso se alcance os resultados com maior eficiência.

3 MÉTODO DA PESQUISA

O método de pesquisa auxilia na identificação dos instrumentos utilizados para a compreensão e entendimento do estudo, sua estrutura, bem como, a exposição detalhada dos passos a serem seguidos para a obtenção de resultados. Os métodos e as técnicas a serem empregados na pesquisa científica, de acordo com Lakatos e Marconi (2001), devem adequar-

se a preposição do problema, formulação de hipóteses e da delimitação do universo ou da amostra.

Assim, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Conforme Creswell (2010), a pesquisa qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coleta, análise e interpretação de dados. Outra característica importante é que a coleta dos dados é feita pessoalmente pelo pesquisador. Trata-se de um processo permanente envolvendo reflexão contínua.

Ainda para o mesmo autor, a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Os pesquisadores que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de pesquisa com estilo indutivo, com foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação.

Gonçalves e Meirelles (2004) sugerem que na elaboração da pesquisa qualitativa sejam utilizadas entrevistas abertas, usando questionário, tendo como pergunta orientadora, as mesmas variáveis contidas no problema e que o respondente (participante) seja induzido a pensar abstratamente sobre a mesma, com a finalidade de explicitar suas ideias de forma clara e objetiva. Neste estudo, o questionário possui roteiro estruturado, com seis questões abertas, elaboradas com base em Bueno (2009), Tavares (2010), Marchiori (2010), Robbins (2005a; 2005b), Tomasi e Medeiros (2010), Bahia (1995) e Berlo (2003).

A pesquisa também apresenta-se de forma exploratória e descritiva, por possibilitar investigar áreas que são vagas ou novas em estudos de cunho acadêmico. A pesquisa exploratória está, conforme Cooper (2003), associada à subjetividade e a não representatividade, e a descritiva, segundo Malhotra (2011), tem como propósito essencial concluir algo sobre determinado assunto. Assim, as etapas descritiva e exploratória visam compreender e descrever as percepções dos sujeitos da pesquisa.

Os sujeitos desta pesquisa são técnicos administrativos concursados de uma Prefeitura da região do Vale do Taquari/RS, com aproximadamente 2.200 habitantes, que tem na produção agrícola sua maior fonte de riqueza. A Prefeitura possui 151 funcionários, dos quais 98 são servidores concursados e 53 são cargos de confiança, atuando em seis secretarias: Administração e Planejamento; Agricultura e Meio Ambiente; Educação, Cultura e Desporto; Obras e Viações Públicas; Saúde e Assistência Social; Turismo, Indústria e Comércio.

Com a devida autorização, os seis participantes da entrevista, escolhidos por acessibilidade, representam as secretarias mencionadas acima. Assim, as entrevistas com roteiro estruturado foram concedidas no período de 1º a 20 de agosto de 2017, nas dependências da Prefeitura, em horários agendados, visando identificar as percepções sobre o processo de comunicação da Prefeitura. Os nomes não são revelados, para preservar a identidade e privacidade dos participantes.

Os dados coletados foram analisados por meio de análise qualitativa e de correlação entre a teoria e as informações fornecidas, para assim se obter subsídios necessários para compreender o que está sendo declarado sobre determinado tema (GIL, 2010).

Todos os métodos a serem estudados estão suscetíveis a limitações, sendo importante que as pessoas fiquem a par do objetivo e da relevância de sua participação na pesquisa, como também das limitações, que podem ser expressas por erros de interpretação do entrevistado, insuficiência de conteúdo, tempo necessário para aplicação da pesquisa e até mesmo falta de interesse das pessoas em querer participar da pesquisa (VERGARA, 2010).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção busca apresentar os resultados da pesquisa, a partir do depoimento de seis servidores municipais, quanto as suas percepções a cerca do processo de comunicação da Prefeitura Municipal. Os participantes não terão seus nomes revelados, visando preservar sua identidade e privacidade.

Por item de questionamento descreve-se, a seguir, a questão, a transcrição dos depoimentos concedidos e suas respectivas análises.

Questão 1: Como você percebe o processo de comunicação interna da Prefeitura?

O processo de comunicação interna da Prefeitura não é em todo ruim, mas sim deficitário, porque muitos comunicados de ordem da organização não chegam em tempo real e atualizado aos servidores. Por vezes, as informações circulam apenas para alguns grupos de servidores ou aqueles que ficam mais próximos da administração. Outro ponto importante é a falta de uma pessoa responsável pela

comunicação, para que assim ela “fluísse” de forma mais organizada e clara a todos. A informação existe, mas para você ficar sabendo dela precisa ir atrás, ela não chega aos servidores, como em um processo de comunicação eficaz (Entrevistado 1).

Por meio dos depoimentos coletados, é possível verificar que existem falhas na comunicação interna da Prefeitura, que podem ser justificadas pela falta de um responsável no órgão ou pelo seu uso inadequado. Além disso, percebe-se que a comunicação interna está departamentalizada, o que faz com que os setores não consigam ter um alinhamento, dificultando o processo de comunicação, seja pela ausência ou distorção das informações.

Conforme Dessler (2015), a comunicação sofre influências de barreiras, que são variáveis e afetam profundamente o processo de comunicar, fazendo com que a mensagem enviada seja diferente da mensagem recebida, ou seja, como comentado pelos entrevistados as informações não chegam ou chegam distorcidas. Nesse contexto, Kunsch (2009) destaca que algumas pessoas utilizam a comunicação inadequadamente como forma de poder, e as consequências disso são justamente organizações com excessivas burocracias e com forte departamentalização, indo contrariamente a principal função da comunicação que é a de unificar a informação e torna-la acessível a todos.

Questão 2: Na Prefeitura, há um departamento ou pessoa responsável pela comunicação interna e externa? Se sim, quais são os meios utilizados? Eles atendem as expectativas? Quais são os pontos fortes e fracos do processo?

Desconheço totalmente o departamento ou a pessoa que seria responsável por esta área na Prefeitura. Os únicos meios que utilizam pra nos informar as coisas são através de comunicados e memorandos afixados no mural no rol de entrada da prefeitura ou ainda em comunicados que são anexados na folha de pagamento. Considero que este processo não possui pontos fortes, mas sim muita coisa que poderia ser melhorada, como por exemplo, a adequação do uso dos meios de comunicação já existentes, como é o caso do telefone, do site do município, dos murais. Também não participamos das decisões, elas simplesmente chegam a nós já decididas. De nenhuma forma a comunicação atende minhas expectativas. Ainda complemento que a comunicação é realizada apenas dos gestores de cada secretaria para com os funcionários e não da administração com os demais servidores municipais (Entrevistado 2).

Fica evidente em todos os depoimentos que há um desconhecimento de uma pessoa ou de um responsável pela comunicação, demonstrando que é um processo sem muita importância no órgão público. Conforme Bueno (2009), a importância da comunicação nas organizações está diretamente ligada à capacitação dos profissionais envolvidos, que vai além

de conhecimentos técnicos, sendo necessário ter cultura organizacional. Com cultura e canais estabelecidos e personalizados para o relacionamento com o público interno, sabendo identificar seus perfis, suas necessidades e incentivando a participação de todos se terá uma comunicação eficaz e eficiente.

Questão 3: Em seu setor, todos os colegas estão “alinhados” às práticas de uma comunicação eficaz?

Considero que em meu setor todos os colegas costumam ser participativos com ideias e alinhamentos pertinentes. Os gestores costumam fazer reuniões internas, a fim de buscar sempre melhorias no processo de comunicação. Todos os colegas consideram-se parte importante nas boas práticas comunicativas e que por este motivo que as coisas funcionam bem. Todos buscam se auxiliar tanto entre colegas ou dos gestores para com os servidores (Entrevistado 3).

A comunicação em meu setor não é nem um pouco alinhada, pois nem todos buscam os mesmos objetivos. Por vezes ainda nem todos ficam sabendo das mesmas informações, as influências políticas atrapalham muito a boa comunicação, pois não há um coleguismo para que todos possam se auxiliar. Falta os gestores alinharem as informações com os colaboradores, não há o costume de realizar reuniões com os servidores (Entrevistado 4).

Os entrevistados possuem opiniões divergentes, o que demonstra que entre os setores não há padronização de comunicação, mostrando fragilidades. Não existe maneira da mesma tornar-se eficaz em um ambiente onde não há alinhamentos de canais com seus colaboradores, ou onde os mesmos não participam de forma ativa no processo.

Para Marchiori (2010), conseguir ampliar a capacidade de comunicação nas organizações significa buscar a participação dos integrantes, cada qual com suas potencialidades, sendo este o papel do gestor – ser um facilitador no processo de comunicação. Se todos buscarem se envolver haverá comprometimento, segurança, integração dos setores, troca de experiências e conhecimentos. O mesmo autor lembra que para isso é necessário, também, um ambiente que propicie espaço comunicacional adequado, onde se possa sugerir, compartilhar e desenvolver ações contínuas para tornar a comunicação de fato eficaz e assim conseguir-se atingir os objetivos propostos.

Questão 4: A Prefeitura facilita os acessos às informações de políticas, diretrizes, ações e resultados da instituição para todos os colaboradores? Você considera eficaz a socialização de informações internas utilizada atualmente?

Acredito que as informações não seriam negadas, seu acesso seria facilitado e que o tratamento dado aos servidores é o mesmo independente do cargo ou função, porém quem precisa de informação tem que buscá-la. Considero ainda que a socialização das informações não é eficaz, pois poderia ser mais transparente a todos servidores e munícipes de forma geral. Em partes essa falta de divulgação das coisas provém da falta de vontade dos servidores ou munícipes em procurar e exigir que as informações fossem comunicadas de forma mais conveniente, pois por vezes é divulgado somente o que é exigido por Lei (Entrevistado 4).

Conforme os dados coletados, evidenciado pelo depoimento do entrevistado 4, as informações não estão sendo explicitamente divulgadas por algum canal, porém se alguém buscar saber lhe será informado, sem omissão de informações. O processo de comunicação se tornaria mais eficaz e conveniente se a informação estivesse divulgada em algum meio e pudesse ser consultada por qualquer interessado. As possíveis dúvidas seriam sanadas por um responsável pela comunicação, a quem as pessoas pudessem se dirigir e este, por sua vez, ainda poderia levar questionamentos ou até mesmo sugestões aos responsáveis de cada setor ou do Prefeito, conforme o caso.

Um canal/meio de comunicação bem definido facilita a relação de trabalho e de confiança, tanto com seus servidores quanto com a sua comunidade. De acordo com Berlo (2003), os canais de comunicação são uma das principais etapas do processo de comunicar e a escolha desses canais deve se dar com critérios, para que ao contrário de representar um custo, represente uma ferramenta de comunicação estratégica.

Questão 5: Costumam ocorrer problemas decorrentes do processo de comunicação? Quais?

Costumam ocorrer vários problemas decorrentes do processo de comunicação. Como o sistema é ineficaz a informação chega distorcida aos setores e, também, à população. Com essa carência acaba ocorrendo descontentamentos por parte dos servidores, falta de confiança entre colegas e falta de retornos para questões levantadas. Mas o principal problema é o desperdício de tempo e de dinheiro público, pois quando os servidores não se comunicam acabam prejudicando o trabalho um do outro e não trabalhando em equipe, como deveria ser (Entrevistado 5).

Como se pode perceber com as entrevistas coletadas, são vários os problemas decorrentes da comunicação ineficaz, refletindo em prejuízos que podem ser medidos qualitativa e quantitativamente. Tavares (2010) observa que a comunicação pode existir de forma organizada ou desorganizada. Na forma organizada as empresas valorizam a comunicação como ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos seus objetivos. Toda e

qualquer administração pública precisa comunicar-se com seus servidores e seus munícipes, e para que se tenha um bom fluxo de informações, é necessário uma estrutura com pessoas e papéis bem definidos.

Questão 6: É possível os colaboradores sugerirem melhorias para o processo de comunicação da Prefeitura? Se sim, o que você sugere como melhoria?

De maneira geral, acredito que poderiam ser feitas sugestões, atualmente realizamos as mesmas diretamente com nossos gestores, pois não há um departamento ou pessoa responsável pela comunicação. Em meu setor temos o costume de sugerir melhorias para a comunicação, mas para a Prefeitura de modo geral tem varias coisas para serem melhoradas, principalmente, alguns canais internos de comunicação já existentes. Sugiro melhorias e atualizações de notícias no site do município; criação de um departamento ou contratação de alguém para se responsabilizar pela comunicação interna e externa; criação de folders, que poderiam trazer informações importantes aos munícipes e também aos servidores, onde que o mesmo ficasse a disposição nas secretarias e nos comércios locais; adequação do mural que fica no roll de entrada da prefeitura, com uma linguagem mais acessível; tornar o acesso às informações menos departamentalizado, buscando unificar a comunicação; realização de reuniões mais frequentes com todos os servidores e não apenas em cada secretaria, bem como realizar mais reuniões dos funcionários com os responsáveis de cada secretaria; as secretarias poderiam utilizar a rádio local para realizar programas com notícias; criação de uma fanpage do município; adequação ao uso de e-mails da administração para comunicar-se com os servidores; organizar o uso do telefone; utilização de planilhas ou cronogramas de trabalho para algumas pastas, onde os mesmos ficariam visíveis a todos, para assim evitar desperdícios (Entrevistado 6).

Verifica-se, com as contribuições, que a maior carência da comunicação na administração municipal é a falta de alguém responsável, para que o processo de comunicação passe a ter uma referência e seja organizado, claro e, principalmente, torne-se uma ferramenta de gestão alinhado aos objetivos da instituição. Também, deseja-se que os canais existentes possam ser melhorados, para que a comunicação possa ter qualidade.

As ações propostas pelos servidores são relativamente simples e de baixo valor monetário, podendo representar significativa melhoria no atual processo de comunicação na Prefeitura. A realização de reuniões é uma das ações básicas que um gestor pode fazer com sua equipe, para compartilharem ideias e ações. Robbins (2005) enfatiza que o processo de comunicação facilita a motivação para esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, como deve ser feito e ainda como pode ser melhorado o processo como um todo. Entende-se, assim, que o processo de comunicação está em constante movimento, evoluindo e mudando sempre, requerendo o mesmo das pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os avanços da globalização e da competitividade, a comunicação torna-se uma ferramenta estratégica para os administradores, sejam eles da gestão pública ou privada. Nessa perspectiva, a comunicação também representa a imagem da organização, tão importante quanto os seus produtos ou serviços. Dessa forma, a qualidade da comunicação reflete as relações que são estabelecidas com os funcionários, clientes e fornecedores.

Com base no depoimento de seis técnicos administrativos concursados tendo por objetivo principal o de identificar suas percepções sobre o processo de comunicação da Prefeitura, é possível afirmar que a gestão municipal não está dando a devida atenção ao processo de comunicação, evidenciado principalmente pela falta de referência de uma pessoa ou setor que coordene as informações e prioridades.

Quanto ao segundo objetivo da pesquisa, de identificar quais os canais de comunicação necessitam ser melhorados, foram citados pelos entrevistados o telefone, o *webmail*, as reuniões, os murais e os cronogramas de trabalho. Apesar dos participantes da pesquisa considerarem esses canais importantes para o desenvolvimento da comunicação, os mesmos destacam que falta um plano integrado de comunicação institucional que possibilite a integração de todos os setores e servidores, evitando as fragmentações identificadas nos depoimentos concedidos.

Também foi possível identificar, por meio dos depoimentos, que os servidores municipais gostariam de contribuir para a melhoria do processo de comunicação, porém não encontram canais definidos para sugestões de ideias. Como já observado neste estudo, a partir da Emenda na Constituição de 1988, a gestão pública deve possibilitar a participação do usuário na administração direta e indireta, extensivo à população e aos servidores municipais, com direito assegurado por Lei de participarem, fazendo isso por intermédio da comunicação, o que justifica, mais uma vez, sua importância.

Por fim, ainda destaca-se que a implementação de um processo de comunicação traz consigo vários desafios, principalmente o de mudança, mas também possibilidades, pois trata-se da construção de um processo de trabalho contínuo, requerendo envolvimento e tempo para se ter uma prática de comunicação dialógica, participativa e competente, que retrate a

gestão pública como deve (ou deveria) ser, ou seja, uma gestão comprometida com a satisfação dos servidores e a qualidade da prestação de serviços.

REFERÊNCIAS

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BERLO, David Kenneth. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 2 abr. 2017.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. rev. e atual. Barueri/SP: Manole, 2009.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica. São Paulo: Makron Books, 1994.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FOSSATTI, Nelson Costa. **Gestão da comunicação na esfera pública municipal**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria da Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCHIORI, Marlene, organizadora. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2012.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD, Julia T. **Mosaicos da comunicação**: uma introdução aos estudos da comunicação. São Paulo: Ática, 2009.

APÊNDICE A – Roteiro estruturado da entrevista

Este roteiro para a entrevista é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas de Eliandra Becker, na Universidade do Vale do Taquari – Univates. Os principais objetivos são identificar qual é a percepção dos funcionários quanto ao processo de comunicação da prefeitura municipal e, secundário, analisar os pontos fortes e fracos dos canais de comunicação.

As informações coletadas serão tratadas com extremo sigilo e não serão conhecidas fora da organização que você trabalha. A sua participação é fundamental para o sucesso dessa pesquisa, por isso conto com a sua sinceridade e colaboração. Muito obrigada.

Questão 1: Como você percebe o processo de comunicação interna da Prefeitura?

Questão 2: Na Prefeitura, há um departamento ou pessoa responsável pela comunicação interna e externa? Se sim, quais são os meios utilizados? Eles atendem as expectativas? Quais são os pontos fortes e fracos do processo?

Questão 3: Em seu setor, todos os colegas estão “alinhados” às práticas de uma comunicação eficaz?

Questão 4: A Prefeitura facilita os acessos às informações de políticas, diretrizes, ações e resultados da instituição para todos os colaboradores? Você considera eficaz a socialização de informações internas utilizada atualmente?

Questão 5: Costumam ocorrer problemas decorrentes do processo de comunicação? Quais?

Questão 6: É possível os colaboradores sugerirem melhorias para o processo de comunicação da Prefeitura? Se sim, o que você sugere como melhoria?



UNIVATES

R. Avelino Tallini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil
CEP 95900.000 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000
www.univates.br | 0800 7 07 08 09